

BAB I

PENDAHULUAN

1.2 Latar Belakang

Faktor utama dalam penyelenggaraan suatu badan organisasi melalui pola komunikasi yang akan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang berada di dalamnya. Usaha untuk mendorong peningkatan kinerja yang terbaik berasal dari motivasi internal pegawai yang memiliki peran sangat krusial. Motivasi pegawai termasuk yang ditujukan pada pegawai ASN di sebuah instansi pemerintahan memengaruhi tingkat produktivitas perusahaan atau kantor baik di swasta dan pemerintahan. Kinerja ASN yang optimal dapat menciptakan layanan yang efektif dan efisien untuk masyarakat.¹

Aksi mogok kerja dilakukan oleh sejumlah tenaga pendidik di kabupaten Mahakam Ulu (Mahulu) sebagai bentuk protes atas kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara (TPP ASN) yang dinilai tidak adil. Beredarnya draft TPP ASN yang menunjukkan kesenjangan antara tunjangan guru dengan pegawai ASN di luar Dinas Pendidikan. Ketua Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) melakukan komunikasi pembahasan dengan instansi terkait untuk mencari solusi atas tuntutan para guru.² Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

¹ A. Nuril Anshori, Woro Utari, and Nugroho Mardi Wibowo, 'Pengaruh Disiplin, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (Apip) Inspektorat Kabupaten Bojonegoro', *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 4.1 (2021), 33–42.

² Julika Hengin, 'Tuntut Keadilan TPP ASN Untuk Tenaga Pengajar, Guru Di Mahakam Ulu Gelar Aksi Mogok Kerja', *KORANKALTIM.COM*, 2025.

Daya Manusia (BPKSDM) Kabupaten Kotawaringin Timur (Kotim) menemukan adanya ASN yang tidak masuk kerja selama 100 hari tanpa keterangan yang sah. Hal ini menjadi sorotan karena melanggar kedisiplinan serta berdampak pada keuangan negara. Ketidakadilan dalam lingkungan birokrasi di Pemerintah Kotawaringin Timur akibat perlakuan seorang ASN yang mangkir dari kerja dan merugikan rekan-rekannya. Terjadinya ketimpangan perlakuan oleh atasan yang memberikan izin padahal diketahui jika pegawai tersebut dalam kondisi sehat namun tetap tidak masuk kerja.³

Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam memengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi akan menjadi pendorong keinginan dalam diri karyawan dalam meraih target perusahaan sesuai ekspektasi yang ditetapkan perusahaan. Bagi karyawan kesempatan dalam pengembangan karir menjadi faktor pendukung untuk keberlanjutan kinerja karyawan. Kurangnya motivasi kerja di lembaga pemerintahan dapat dilihat dari tingginya pelambatan dalam memproses pekerjaan seperti tugas yang terlambat, kedatangan saat absensi dan kekininan menunda-nunda tugas yang diberikan.⁴ Motivasi kerja yang rendah menyebabkan target yang ingin dicapai oleh perusahaan atau lembaga menjadi tidak efisien dan semakin lambat. Motivasi yang rendah didasari oleh manajemen birokrasi yang negatif. Karyawan yang tidak disiplin terhadap waktu serta tugas

³ Indra Zakaria, 'Cerita ASN Di Kotim: Oknum Mangkir Dilindungi, Pegawai Aktif Ditindas', *Procal.Co*, 2025.

⁴ Febyolla Presilawati, 'Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Bupati Aceh Selatan', *JIMMA*, 2024, 17–33.

yang diberikan, terjadi penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang, korupsi anggaran, ide gagasan kreatifitas yang rendah, etos kerja kurang dan gaji rendah serta tidak terdapat kenaikan jabatan.⁵

Pentingnya komunikasi interpersonal dalam keseharian untuk menjalani pekerjaan di pemerintah yang memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan. Interaksi dengan masyarakat sehingga komunikasi interpersonal menjadi landasan penting untuk lingkungan kerja. Hubungan diantara pimpinan dan karyawan memiliki kunci dari komunikasi yang dilakukan menggunakan pertukaran informasi secara tepat dan jelas. Namun masih terdapat rintangan pada proses penerapan komunikasi antarpribadi yang optimal di lingkup perkantoran. Terdapat permasalahan dalamnya yaitu kompleksitas struktur kedudukan dan proses administratif yang terkadang menghambat informasi. Mengatasi masalah dalam rangka menghadapi tantangan yang ada diperlukan aksi strategis dalam mengembangkan kompetensi latihan komunikasi di lingkungan ASN. Adanya beberapa kompetensi dapat membantu dalam mengasah keterampilan dan kemampuan untuk mengirimkan pesan informasi dengan baik serta memiliki empati dan melakukan interaksi sosial bersama berbagai pihak.⁶

Terdapat tuntutan pada kualitas layanan publik yang semakin meningkat, kinerja dari Aparatur Sipil Negara merupakan faktor penting

⁵ Lilik Chudaifah, 'Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Swasta Di Jakarta Timur', *MENDIDIK: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Pengajaran*, 6.2 (2020), 95–104.

⁶ *Ibid.*,. 4.

bagi tercapainya penerapan kebijakan pemerintah dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Diharapkan pegawai Aparatur Sipil Negara dapat memberikan pelayanan dengan efektif, cepat dan efisien. Namun sering kali dilapangan terdapat rintangan seperti peraturan yang rumit, kurangnya apresiasi pada pegawai yang bekerja dengan baik, berkurangnya Sumber Daya Manusia, biaya dan fasilitas yang kurang memadai. Salah satu instrumen penting dalam bidang pendidikan adalah guru yang menjadi penentu kualitas pendidikan yang baik untuk muridnya. Guru PPPK yang juga merupakan ASN memiliki peran penting dalam memajukan pendidikan di Indonesia. Maka sudah menjadi tanggungjawab sebuah negara untuk memberikan fasilitas pendidikan yang berkualitas kepada masyarakat.⁷

Pegawai sipil di Indonesia hanya diberikan gaji tahunan tetapi tidak mendapatkan insentif bayaran sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Pada beberapa lembaga promosi yang ditawarkan bergantung dari senioritas daripada kompetensi kerja. Maka diperlukan sebuah sistem kenaikan pangkat dan promosi sesuai dengan kinerja masing-masing. Upaya pemerintah untuk meningkatkan motivasi, kinerja, prestasi para ASN diterbitkan dari Pepres No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian evaluasi dan perolehan predikat kerja yang diraih oleh ASN. Ketentuan ini

⁷ Sri Langgeng Ratnasari and others, 'Kinerja Guru Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya', *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia - e-ISSN 3026-4499*, 1 (2023), 595–604.

bertujuan untuk memberikan apresiasi dan dukungan supaya ASN mampu memberi pelayanan maksimal kepada masyarakat.⁸

Data di Badan Kepegawaian Negara menyatakan jumlah Aparatur Sipil Negara di Indonesia pada 1 Juli 2024 yaitu sejumlah 4.758.730 juta orang. rinciannya adalah 3.655.684 juta merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 1.103.045 juta lainnya PPPK. Pada tahun 2024 jumlah ASN meningkat sekitar 300 ribu orang dari tahun 2023 yaitu 4,28 juta jiwa. Peningkatan jumlah PPPK disebabkan oleh komitmen pemerintah yang ingin moderenisasi birokrasi.⁹ Pada 17 April 2025 Pemerintahan Provinsi Kalimantan Timur mengukuhkan 3.943 ASN tahap 1 yang terdiri dari Calon Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemenrintah dengan Perjanjian Kerja. Total ASN terdiri dari kuota 200 CPNS yang diterima sejumlah 198 CPNS dengan 2 orang mengundurkan diri. Sementara itu PPPK tahap pertama meliputi 442 guru, 17 tenaga kesehatan dan 3.268 tenaga teknis sehingga total PPPK tahap pertama 3.745 orang.¹⁰

Berkembangnya sistem digitalisasi berdampak pada sektor administrasi pemerintahan. Pada kegiatan Rakornas oleh BPSDM bersama dengan Menteri Dalam Negeri Tito Karnavian di Palembang 1 November 2024 telah diumumkan jika tahun selanjutnya jumlah ASN akan dikurangi. Adanya digitalisasi pelayanan akan membuat pekerjaan fisik ASN berkurang sehingga tidak diperlukan kembali. Hal ini menjadi tantangan

⁸ BPK, 'PP No. 30 Tahun 2019 Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil', *Peraturan.Bpk.Go.Id*, 2019.

⁹ BKN, 'Buku Statistik ASN Tahun 2024', *Bkn.Go.Id*, 2024.

¹⁰ Ahmad Rifandi, 'Pemprov Kaltim Kukuhkan 3.943 ASN Tahap 1 Tahun 2025', *Kaltim.Antaraneews.Com*, 2025.

baru bagi calon ASN selanjutnya karena harus meningkatkan kualitas kinerja dan layanan publik dalam era digital. Terdapat beberapa kebijakan BKN yang perlu diketahui oleh CPNS dan PPPK di tahun 2024 yaitu: 1) Penyelesaian masalah hukum dan administrasi yang dibantu oleh BKN supaya tidak menghambat kinerja ASN, 2) Pengembangan karir yang terbuka luas untuk jabatan fungsional sehingga ASN mampu meraih karir yang lebih baik, 3) Mempemudah ASN dalam akses pendidikan lanjutan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya, 4) Transformasi digital dalam birokrasi. Para ASN harus mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan supaya mampu berkontribusi maksimal dalam pemerintahan secara efisien dan responsif pada kebutuhan masyarakat.¹¹

Kemampuan komunikasi yang efektif sangat diperlukan oleh ASN karena dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan berinteraksi secara profesional dengan berbagai pihak. Mampu mengelola perubahan serta krisis dengan tenang dan profesional. Tingkat kedisiplinan dan motivasi pegawai turut memengaruhi dalam mutu kualitas layanan yang ada di sebuah lembaga organisasi. Namun tidak mudah bagi sebuah lembaga organisasi memberikan pelatihan untuk SDM supaya memiliki motivasi yang tinggi karena bergantung pada komunikasi dan lingkungan kerja di dalam lembaga organisasi tersebut.¹²

¹¹ Mulia Donan, 'Tantangan Baru ASN 2024: Kebijakan BKN', *Manggarai.Pikiran-Rakyat.Com*, 2025.

¹² Devi Rulianti Latif and Halomoan Harahap, 'Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Karyawan Di Universitas Esa Unggul', *Forum Ilmiah*, 19.1 (2022), 182–99.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis komunikasi interpersonal antara pegawai khususnya guru PPPK di lingkungan BPSDM Kalimantan Timur. Hal ini sejalan dengan Peraturan Gubernur Kalimantan Timur No. 14 th. 2020 yang menetapkan bahwa lembaga ini memiliki kewenangan melaksanakan pengembangan SDM seperti mengatur posisi setia orang dalam organisasi, wewenang memberikan penugasan, peran dan fungsi, sekaligus mekanisme cara kerja BPSDM Provinsi Kalimantan Timur mencakup pelaksanaan tugas pemerintahan di bagian pengembangan sumber daya manusia.¹³

Sumber daya manusia yang kompeten dan unggul menunjukkan aset penting dalam sebuah lembaga organisasi sehingga mampu menjalankan visi dan misi pemerintahan. Diharapkan dengan adanya program pendukung dari lembaga BPSDM Kaltim dapat mendukung keahlian dari pegawai ASN dan memotivasi supaya mau secara sukarela bekerja dengan maksimal. Keberhasilan sebuah lembaga organisasi menunjukkan tanggungjawab penuh dan komitmen dari pegawainya dalam menjalankan tugas serta fungsinya.¹⁴

Hubungan komunikasi interpersonal dan motivasi kerja karyawan merupakan dua aspek yang memiliki pengaruh dan saling berkaitan. Tingginya hubungan positif yang dibentuk akan membantu meningkatkan kinerja para pegawai. Maka diperlukan motivasi yang kuat bagi setiap

¹³ BPSDM, 'Tugas Dan Fungsi BPSDM Provinsi Kalimantan Timur', *Bpsdm.Kaltimprov.Go.Id*, 2020.

¹⁴ Badi' Zulfa Nihayati and Dewi Nursilowati, 'Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja BPSDM Kaltim: Pelatihan Dan Program Sharing Session Orientasi PPPK', *Nusantara Innovation Journal*, 3.1 (2024), 70–96.

pegawai dalam menjalankan tugas kewajiban masing-masing. Adanya penelitian ini untuk melihat dimensi baru seperti keterbukaan, empati, dukungan dan kesetaraan dalam konteks ASN di provinsi Kalimantan Timur. Memberikan inovasi baru mengenai komunikasi antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi motivasi, kinerja dan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga penelitian ini mampu memberikan kontribusi mengenai pemahaman hubungan komunikasi interpersonal dan motivasi kerja pada ASN serta memberi implikasi lebih kuat untuk peningkatan kinerja sebuah lembaga organisasi.

Berdasarkan pemaparan latar belakang permasalahan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul “hubungan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja pada ASN di BPSDM Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian yang dilaksanakan supaya dapat mengetahui faktor yang memengaruhi motivasi kerja ASN di Provinsi Kalimantan Timur. Sehingga penelitian ini dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas kerja sebuah instansi pemerintah serta menganalisis hubungan komunikasi interpersonal antara pegawai dan atasan memiliki pengaruh positif atau negatif dan berguna memperkuat penelitian terdahulu, dengan menguji hipotesis apakah terdapat hubungan diantara komunikasi antarprbadi dengan motivasi kerja ASN.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di latar belakang yang diatas, rumusan masalahnya adalah apakah ditemukan hubungan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja pada ASN di Kalimantan Timur?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulis penelitian adalah menganalisis dan mendapatkan hasil mengenai bagaimana hubungan komunikasi antarpribadi terhadap motivasi kerja pada ASN di Provinsi Kalimantan Timur.

1.5 Manfaat Penelitian

Harapan dari penulis semoga penelitian yang dilakukan dapat memberi pengetahuan baru berkaitan antara hubungan dari komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja khususnya pada ASN di Kalimantan Timur. Selain itu untuk mengetahui motivasi kerja dari pegawai ASN di Kaltim dan menganalisis kekuatan hubungan komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja.

1.6 Tinjauan Kajian Terdahulu

Penulis mencoba meninjau penelitian terdahulu sebagai pembanding dan sumber referensi teoritis mengenai hubungan komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja pada ASN.

Pertama penelitian oleh Wibowo Cahyoseputro, Lies T. Juliawati dan Ersri Rokhaminawanti menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal yang dijalin antara pimpinan dengan pegawainya dapat

memberikan peningkatan dalam kepuasan kerja pada karyawan. Tujuannya untuk membangun hubungan baik dan rukun di antara atasan serta pegawainya supaya tujuan dan visi misi dari perusahaan dapat diraih bersama. Studi ini berjudul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Intercontinental Midplaza Jakarta”. Penelitian oleh Wibowo Cahyoseputro dkk mengkaji tingkat kepuasan kerja para staf di Hotel Intercontinental Midplaza Jakarta. Subjek penelitian adalah 230 karyawan hotel, studi ini menerapkan metode deskriptif kuantitatif dimana data diperoleh melalui teknik survei. Data yang peroleh kemudian diolah menggunakan program SPSS versi 22. Teori komunikasi interpersonal yang digunakan diambil dari Joseph A. Devito dan teori mengenai motivasi mengambil pendapat Abraham Maslow. Sedangkan dalam definisi variabel kepuasan kerja menggunakan teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Hasilnya diperoleh penelitian ini menunjukkan sejumlah responden 52,55% menilai jika komunikasi interpersonal kurang efektif sebanyak 38,49. Sebanyak 51,52% responden menyatakan motivasi tidak memberikan dorongan signifikan dengan 41,47% menganggap kurang mendorong. Selain itu 49,17% menilai lingkungan pekerjaan dirasakan tidak terlalu nyaman dan yang kurang nyaman sejumlah 47,55%. Terakhir pada pernyataan kepuasan dari kerja sebanyak 53,0% menyatakan rasa kurang puas dan tidak merasa puas sebanyak 37%. Pada analisis uji koefisien determinasi ditemukan *R square* 0,166 atau 16,6% artinya

variable X disini memiliki pengaruh yang cukup rendah. Aspek kepuasan kerja berdasarkan jawaban responden jika motivasi dalam kerja oleh pimpinan kurang memberikan dorongan pada motivasi dalam bekerja. Namun motivasi kerja tidak terlalu berpengaruh secara signifikan kepada keputusan kerja pada pegawai. Sehingga lingkungan kerja menjadi tidak nyaman dan hal ini berpengaruh terhadap perasaan kepuasan dalam kerja di lingkup perkantoran. Komunikasi interpersonal yang dijalin oleh atasan dan bawahan dapat meningkatkan kepuasan karyawan, upaya ini untuk mencapai tujuan dari perusahaan.¹⁵

Selanjutnya, studi yang ditemukan oleh Yuliana Fransiska dan Zulaspan Tupti berjudul “Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Mengkaji apakah terdapat pengaruh dari komunikasi, motivasi dan beban pekerjaan terhadap kinerja dari pegawai sehingga dapat memahami pengaruh masing-masing faktor secara individu maupun pengaruh gabungan dari tiga variabel yang ada. Pendekatan asosiatif digunakan dalam studi ini untuk menguji keterkaitan diantara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji olah data menggunakan SPSS versi 21.00, sedangkan responden adalah 32 orang dari Dinas DUKCAPIL Labuhanbatu Utara. Teori manajemen SDM yang digunakan dalam penelitian ini merujuk dari Hamali dan Rivai dalam buku “Manajemen SDM untuk perusahaan dari teori ke praktek”. Hasil dari penelitian ditentukan menggunakan uji T yang menunjukkan nilai $T_{hitung} >$

¹⁵ Wibowo Cahyoseputro, Lies T Juliawati, and Ersri Rokhaminawanti, ‘Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel Intercontinental Midplaza Jakarta’, *Sebatik*, 25.2 (2021), 537–44.

$T_{\text{tabel}} = 2.403 > 1.701$ nilai signifikansi dari pengaruh komunikasi terhadap kinerja sebesar $= 0,023 < 0,05$ artinya komunikasi disini memengaruhi kinerja pegawai. Pada uji t variable beban kerja terhadap kinerja menunjukkan $T_{\text{hitung}} 3,888 > 1.701$ dengan nilai signifikansi $0,001 > 0,05$ yang artinya beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, terakhir pada pengujian motivasi terhadap kinerja diperoleh hasil $0,962 < t_{\text{tabel}} 1.701$ dengan nilai signifikansi $0,344 < 0,05$. Hasil nilai yang ditemukan pada uji F menunjukkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yaitu $43,098 > 2.71$ nilai signifikansi penelitian $0,0000 < 0,05$ yang menyatakan komunikasi secara individual memengaruhi pada signifikansi kinerja, beban pekerjaan secara signifikan terdapat pengaruh kepada kinerja, dan motivasi terhadap secara menyeluruh tidak memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.¹⁶

Berdasarkan hasil riset dari tim penelitian SMP Negeri 1 Prabumulih dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru” oleh Reny Diana, Syarwani Ahmad dan Achmad Wahidy menunjukkan dampak yang positif dan signifikan. Penelitian ini di desain secara kuantitatif dengan menggunakan analisis korelasional. Teori yang digunakan yaitu komunikasi interpersonal oleh Budyatna dalam buku ”Teori Komunikasi”. Populasi dan sampel yang diambil adalah para guru di SMP Negeri 1 Prabumulih sejumlah 68 orang. Hasil analisa secara parsial menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal

¹⁶ Y Fransiska and Z Tupti, ‘Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai’, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ...*, 3.September (2020), 224–34.

tidak memberikan dampak secara langsung pada performa mengajar guru di SMP Negeri 1 Prabumulih yang ditemukan dari nilai $T_{hitung} < T_{tabel}$ ($0,72 < 1,668$) maka berdasarkan hasil hitungnya ditemukan tidak di dapat pengaruh yang signifikan diantara komunikasi interpersonal dengan performa kinerja guru. Selain itu ditemukan hasil nilai korelasional antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru sebanyak 89,50% yang ditunjukkan melalui nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ ($81,66 > 1,668$), maka dapat disimpulkan seorang guru yang memiliki motivasi baik secara eksternal maupun dari internal sekolah dapat menghasilkan kinerja yang baik sehingga para guru menghasilkan kinerja yang maksimal.¹⁷

Penelitian serupa dilakukan oleh Nina Fania Putri dan Muhammad Arifin Nasution meneliti pengaruh dari komunikasi interpersonal, *reward* dan *punishment* terhadap motivasi karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Unit Setia Budi Medan. Metode survey eksplanatori digunakan dalam pendekatan kuantitatif asosiatif dengan tipe data numerik atau data kualitatif yang dikonversi dalam bentuk angka. Teori yang digunakan komunikasi interpersonal oleh Sunyoto dalam buku “Teori, kuesioner, dan proses analisis data perilaku organisasional”. Subjek penelitian merupakan karyawan dari PT. BRI (Persero) Tbk Uni Setia Budi Medan dan disebarkan kepada 30 orang responden (sampling jenuh). Hasil penelitian menemukan bahwa komunikasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi dengan nilai $T_{hitung} = 2,563 > T_{tabel} = 1,325$ yang

¹⁷ Reny Diana, Syarwani Ahmad, and Achmad Wahidy, 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4.3 (2020), 1828–35.

dinyatakan tidak signifikan. Analisis regresi berganda yang dilakukan menunjukkan persamaan $Y = 0,692 + 0,258X_1 + 0,121X_2 + 0,296X_3$ dengan koefisien determinasi sejumlah 48%. Hal ini mengindikasikan ketiga dari variabel bersama-sama memberikan pengaruh pada motivasi. Penemuan ini memperkuat peran komunikasi dalam membangun keterbukaan dan empati. Sistem *reward* dan *punishment* yang dilakukan masih belum optimal dikarenakan ketidaksesuaian upah dengan beban kerja yang diemban khususnya pada pekerja kontrak dan penerapan sanksi yang jelas juga masih kurang efektif.¹⁸

Terakhir, terdapat penelitian Anggir Pamungkas dan Khusnul Khotimah yang meneliti peran komunikasi interpersonal dalam meningkatkan kinerja ASN di BPKSDM Kabupaten Banyumas. Penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif ini mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal mampu menciptakan hubungan positif. Melalui keterbukaan yang dilakukan, kepercayaan dengan memberikan dampak pada peningkatan kerja pegawai. Data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dengan lima pimpinan dari setiap divisi dan bidangnya serta dokumentasi. Kriteria mengenai kinerja pegawai yang dilihat dalam penelitian ini adalah kualitas kerja, *performance*, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif. Subjek yang diambil ada 5 orang yang merupakan pimpinan dari tiap divisi dan kepala instansi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pola komunikasi antara pimpinan dan pegawai

¹⁸ Nina Fania Putri and Muhammad Arifin Nasution, 'Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Reward, Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan', *Network Media*, 4.1 (2021), 35–43.

yang baik karena memunculkan sikap percaya dan keterbukaan satu sama lain. Kegiatan seperti *capacity building* menjadi sarana untuk menguatkan hubungan antarpribadi dan menyelaraskan tujuan dari organisasi perusahaan. Hal ini mampu menjadikan kinerja pegawai lebih maksimal dan saling mendukung.¹⁹

Penelitian ini dilakukan untuk melengkapi kekurangan yang belum dilakukan pada penelitian terdahulu. Contohnya pada penelitian Wibowo Cahyoseputro dkk ditemukan komunikasi antaran atasan dengan bawahan yang masih kurang efektif, sehingga tidak mendapat kepuasan dalam pekerjaannya akibat kurangnya dukungan dari perusahaan. Diperlukan *Focus Group Discussion* yang sistematis untuk meningkatkan kepuasan kerja kedua belah pihak.²⁰ Sementara itu penelitian dari Yuana Fransiska dkk motivasi tidak terlalu memberikan pengaruh yang signifikan kepada performa kinerja karyawan namun beban tambahan dalam pekerjaan dan komunikasi masih memiliki pengaruh yang sangat besar. Maka penelitian ini tidak terbatas hanya pada satu aspek. Pada penelitian dari Reny Diana dkk ditemukan dampak yang signifikan diantara motivasi dengan komunikasi antarpribadi terhadap kinerja para guru. Meskipun pada nilai yang ditemukan $T_{hitung} < T_{tabel}$ yaitu $(0,72, < 1,668)$ sehingga komunikasi interpersonal tidak memiliki pengaruh pada kinerja guru.²¹

¹⁹ Anggit Pamungkas and Khusnul Khotimah, 'Komunikasi Interpersonal Dalam Peningkatan Kinerja ASN BKPSDM Kabupaten Banyumas', *Jurnal Komunikasi Dan Media*, 1.2 (2022), 103–14.

²⁰ Ibid., 15

²¹ Diana, Ahmad, and Wahidy.